

I. fejezet

A tudásfelhasználás rugalmasságának felértékelődése

MAKÓ CSABA – SIMONYI ÁGNES

A RUGALMAS MUNKAERŐ-FELHASZNÁLÁS

A nagyiparra alapozott gazdasági fejlődés, amely az önszabályozó piactól fokozatosan a szabályozott piac modelljéhez és a jóléti államhoz vezetett el a fejlett ipari országokban, Kelet- és Közép-Európában a centralizált tervgazdaság közepette, az államszocialista „jóléti” rendszerekben ment végbe. Az 1970-es évektől azonban a struktúraváltás Nyugaton és Keleten különböző hangsúlyokkal és jelentős időeltolódással jelentkező gazdaságpolitikai igényei hatására egyre erőteljesebben fogalmazódott meg a rugalmasság követelménye a munkavégzés minden napjaiban, a gazdaságirányításban, valamint a munkavállalók és munkaadók kapcsolataiban egyaránt. A technológiai és infrastrukturális fejlesztések, a munkaszervezési megoldások, a vállalati irányítási rendszerek a 70-es évek végétől már a rugalmasság jegyében alakultak. A munkavégzés és a foglalkoztatás szervezeti és társadalmi feltételeinek szabályozását a munkaügyi kapcsolatok intézményes rendszerében és általában a jóléti állam keretében egyre gyakrabban bírálták a struktúraváltáshoz szükséges alkalmazkodást gátló merevsége miatt.

A fejlett ipari országok munkaadói az alacsony bérű és munkajogi, jóléti garanciákkal nem védett munkaerőt foglalkoztató távol-keleti és latin-amerikai gazdaságokkal való versenyben a 80-as évek óta fessegették azokat a foglalkoztatási garanciákat és munkahelyi normákat, amelyeket kemény szakszervezeti harcokban és társadalmi alkukban értek el a munkavállalók. A felvétel és elbocsátás, a munkabesorolások és a munkaidőrendszerek kötöttségeinek lazítását célzó rugalmassági törekvések azonban bizonyos társadalmi norma- és szabályozó rendszerekbe ütköztek. E normarendszerek a kollektív szerződésekkel védett foglalkoztatási biztonságból, az előmenetelt a képzettség és a gyakorlati idő függvényében szabályozó besorolási rendszerekből, valamint a munkajogi védelemből a nagyipari foglalkoztatás majd egy évszázada alatt épültek ki. S bár már a 70-es évek vége óta voltak jelei annak is, hogy egyes munkavállalói csoportok, kisgyermeket nevelő nők, fiatalok vagy magasan kvalifikált értelmiségi tevékenységet művelők is érdekelték a foglalkoztatás, a munkaidő, a munkaszerződés rugalmas kezelésében, ekkortájt még a rugalmassági törekvések automatikusan vívták ki a szakszervezetek

ellenállását és a baloldali politikai erők gyanakvását. A rugalmasságra való törekvés számukra a foglalkoztatás és a munkavégzés munkavállalókat védő garanciáinak leépítését, a jóléti államok fejlett munkaügyi kapcsolatrendszerének, intézményesített és szabályozott párbeszédének deregulációját jelentette.

A rugalmasság különböző összetevőit és a dereguláció gazdasági és társadalmi hátterét több munkájában vissza-visszatérően elemző Ralph Dahrendorf másfél évtizedes kutatásai után már 1995-ben kifejtette: „A rugalmasság először is a merevségek felszámolását jelenti. A dereguláció és a visszafogottabb kormányzati beavatkozás általában előmozdítja a rugalmasságot, sokan a vállalkozókra és az egyénekre nehezedő adóterhek könnyítését is elvárják. A rugalmasság pedig egyre inkább a munkaerőpiaci kötöttségek lazítását jelenti. A felvétel és az elbocsátás könnyebbé válik, a bérek lefelé és felfelé egyaránt elmozdulhatnak, egyre több a részmunka és a határozott idejű munkaszerződés, a dolgozóktól egyre inkább elvárják a munkahely, a munkaadó vagy a munkavégzés helyszínének változtatását. Nekik maguknak kell rugalmasnak lenniük, és természetesen a vállalkozóknak is. Egyre gyakrabban idézik Schumpeter nézetét az idealizált vállalkozóról és „kreatív destruktivitásáról”. A rugalmasság azt is jelenti, hogy mindenkinek el kell fogadnia a technológiai változásokat és gyorsan kell reagálnia rájuk. Piaci terminusokban, a rugalmasság képesség arra, hogy egy adódó alkalomra rámozduljanak, és azonnal visszavonuljanak, amikor a korábbi lehetőségek bezárulnak. A történet ismerős, miként a strukturális alkalmazkodás, a hatékonysági előnyök, a versenyképesség és a végtelennek tűnő termelékenységi növekedés fogalmait használó nyelvezet sem ismeretlen” (Dahrendorf 1995, 6–7. o.).

A Dahrendorf által jellemzett rugalmassági diskurzus felerősödésével a 90-es évekre már nem maradt olyan, a munkával és a foglalkoztatással kapcsolatos fogalom, amelyhez ne társult volna követelményként a „rugalmas” jelző. Hogy csak néhányat említsünk: rugalmas munkaidő, rugalmas munkamegosztás, rugalmas foglalkoztatási formák vagy rugalmas megállapodások. De a gazdálkodók műszaki-technológiai, pénzügyi, termelés-szervezési és emberierőforrás-stratégiájával kapcsolatosan is alapvető kíváncsalmomá vált a 70-es évektől a rugalmasság. A munka világával foglalkozó társadalomtudományokban pedig teljes gőzzel beindult a „rugalmasság vita”. Empirikus és elméleti munkák elemzik a rugalmasság igényéből fakadó emberi, társadalmi következményeket, a rugalmas alkalmazkodás mikro- és makroszintű feltételeit, társadalmi „költségeit”, „nyerteseit” és „vesztéseit”. A „rugalmasság vita” rendkívül ösztönzően hatott a munkával, foglalkoztatással foglalkozó kutatásokra. A gazdálkodás minden szintjéről és minden szereplőjére, intézményére vonatkozóan jelzett új jelenségeket, amelyekkel kapcsolatosan értelmezési és rendszerezési igényeket támasztott. És mint később bemutatjuk, idővel elvezetett a korábbi fejlődési modellt meghaladó termelés-szervezési és társadalmi paradigmák megfogalmazásáig.

Az előbb idézett munkájában Dahrendorf is utal a különböző fejlődési utakra: „Vannak választási lehetőségek. Az alacsony bérű országok úgy tesznek szert versenyelőnyökre, hogy a világpiacon alákínálnak másoknak. Hallani olyan érvelést, miszerint ez a sikerhez vezető út – ám az igazság az, hogy az ilyen szélsőséges ökonomizmus hibás. A magasabb képzettség is képes versenyelőnyt nyújtani. Nemcsak azért, mert a magas képzettség, és csakis a magas képzettség révén fejlődik a technológia, de azért is, mert a számítógépesítés ellenére bizonyos termékek és termékmínőségek tudásbefektetést igényelnek. Sőt, bizonyos ponton egy magasabb képzettségű alkalmazott olcsóbb, mint öt alacsony bérű dolgozó...” (Dahrendorf *loc. cit.*).

A fenti idézetekben a rugalmasságnak két szempont szerinti két-két típusára találunk utalást. Dahrendorf utal az egyéni munkavállalók napi alkalmazkodásában, a változások elfogadásában megnyilvánuló, ún. *szubjektív rugalmasságára*, de az adózásban, a technológiai fejlesztésben, a marketingben megnyíló, ún. *objektív rugalmassági* feltételekre is. Egy másik szempontból viszont megkülönbözteti az olcsó bérű dolgozókra és a munkaerő azonnali piaci lehetőségek szerinti elbocsátására–felvételére, vagy, ha úgy tetszik, mobilitására épített munkaerőpiaci rugalmasságot a magasabb képzettségen és tudáson alapuló, technológiai fejlesztéssel és minőségi termeléssel elérhető gazdasági alkalmazkodástól. Az előbbi a *külső, munkaerőpiaci, az utóbbi a belső, funkcionális* rugalmasság típusaként rögzült a gazdaságszociológiában (Dahrendorf 1986; Dore 1986; Visser 1999).

A rugalmasság szubjektív vagy egyéni dimenziója az alkalmazkodás egyéni követelményeit foglalja magában. Ebben a felfogásban a munkaerő képességén, képzettségén, készségein van a hangsúly, azon a munkavégzési és tanulási folyamaton, amelynek során új meg új kívánalmak szerint – kontextusokhoz kötve – új munkavégzési módszereket sajátít el, s amelyek birtokában „elfelejti”, kiiktatja a korábbi munkavégzési gyakorlatot. A dolgozó elkötelezettsége, felelősségvállalása, mobilitása, kezdeményezőkézsége mind a rugalmasság egyéni, szubjektív dimenzióját jellemzik. A rugalmasság objektív összetevői azok a társadalmi, gazdasági, politikai, kulturális feltételek, amelyek együttesen háttérül szolgálhatnak a rugalmasság egyéni, szubjektív összetevőinek létrehozásához, felhasználhatóvá tételéhez. Vagyis a rugalmasság objektív összetevőit azok a strukturális feltételek teszik ki, amelyek felszínre hozzák és a gazdálkodás számára mozgósítják a munkavállalók egyes jellemzőiben rejlő alkalmazkodási lehetőségeket. Ez az egyéni rugalmasságot ösztönző és azt a gazdálkodásban érvényesíthetővé tevő objektív feltételrendszer olyan elemekből áll, mint az oktatás és a szakképzés intézményrendszere és kapcsolata a munkaadókkal, a szakmai szervezetekkel. De ilyen objektív, strukturális feltételt jelent a munkaügyi kapcsolatok rendszere is, amely országonként sajátos intézményeken, mechanizmusokon és különböző szintű megállapodásokon keresztül biztosítja a szakmák, a képzettségek, a tudás elismerését, fejlesztését.

A foglalkoztatás feltételeit, körülményeit szabályozó és a munkanélküliség kockázatából és veszteségeiből adódó terhek csökkentését szolgáló nemzetközi normák szintén az alkalmazkodás és a rugalmasság háttérül szolgálhatnak. Ezzel kapcsolatban a gazdaságszociológiai tapasztalatok a 80-as évek közepe óta hangsúlyozzák a rugalmasság és stabilitás komplementaritását. A kisvállalkozásoktól a nagyvállalati munkaszervezeti reformokig a 80-as években a rugalmas alkalmazkodás számos sikertörténetét felvonultató Olaszországban kutató Sergio Bruno már 1986-ban felhívta a figyelmet a mikroszintű rugalmasság és a makroszintű merevség kettőségére, az ebből fakadó előnyökre és korlátokra (Bruno 1986). A munkafolyamaton belüli rugalmasság és a makroszintű merevség ellentmondásosságát a 80-as évek magyar munkaszociológiai tapasztalatai is leírták (Makó – Simonyi 1990; Neumann 1988; Stark 1988). A mikroszintű alkalmazkodás olyan szervezeti megoldásai, amilyenek például a magyar VGMK-k voltak, nem eredményeztek makroszintű hatékony alkalmazkodást, viszont kihasználták – mint biztonsági tényezőt – a centralizált gazdaság strukturális merevségeit. A kisvállalkozásokra alapozott rugalmasság makroszintű, távlati, infrastrukturális korlátait már a fentebb idézett olasz kutató, Bruno is jelezte. Ugyanakkor arra is felhívta a figyelmet, hogy a rugalmasság a munkaerő-felhasználás egyes eseteiben (például a

munkaköri mobilitáson, elkötelezettségen és kezdeményezésen alapuló munkavégzés esetében) fel is tételezi a foglalkoztatás más vonatkozásainak a stabilitását (elbocsátással szembeni védelmet, a besorolás és az előmenetel garanciáit stb.). Hasonlóképp érvelt Dahrendorf is egy korábbi munkájában: „... a vállalaton belüli mobilitás – az ún. funkcionális mobilitás – feltételezi a munkahelyi biztonságot – a foglalkoztatás biztonságát, ami mellett elvárható a munkaerőtől, hogy munkakörét megváltoztassa, ha a termelés érdekei megkívánják. A tovább- és átképzések hiánya, párosulva a változással szembeni félelemmel, olyan belső merevséget eredményez a munkaerő-felhasználásban, amely gátolja a műszaki és gazdasági struktúraváltáshoz szükséges alkalmazkodást. Ez elsősorban az európai fejlett tőkés országok gyakorlatára jellemző. A japán nagyvállalatok gyakorlatában ugyanis szembevetendő a munkaerő funkcionális rugalmassága, az Egyesült Államokban pedig ennek hiányát a „külső”, regionális mobilitás pótolja. A nyugat-európai országokban viszont – talán a svéd vállalati gyakorlat kivételével – mindkettő hiányzik” (Dahrendorf 1986).

Azóta viszont olyan tőkés európai gazdaságok, mint Hollandia, Dánia, Norvégia is kialakították a maguk külső és belső rugalmasságot, valamint stabilitást kombináló foglalkoztatási modelljét. Az ún. „flexicurity” dán vagy holland mintái úgy alapulnak a rugalmas foglalkoztatási formákon (jelentős arányú részmunkaidős foglalkoztatáson, munkakör-megosztáson, határozott időre szóló munkaszerződéseken, munkahelyek közötti mobilitáson), hogy a rugalmas munkaerőpiaci formákban működő munkavállaló számára a jóléti állam eszközeivel biztosítják a megélhetés bővülő eszközeit, a munkaügyi kapcsolatok rendszerén keresztül elért normák és megállapodások révén pedig a rugalmas foglalkoztatási formák vállalását is előnyössé és hosszabb távra is kockázatmentessé teszik (Madsen 1999; Wiltthagen 1998). Az ilyen foglalkoztatási formákban dolgozók nem szenvednek bérhátrányt, juttatásokra, szabadságra, társadalombiztosításra szóló jogosultságaik és képzési lehetőségeik sem csorbulnak. Meggyőzőnek tekinthetjük Hollandia példáját, ahol a rugalmas foglalkoztatási formák, elsősorban a részmunkaidős munkahelyek elterjedése tette lehetővé a nők tömeges munkába állását, munkaerőpiaci részvételük 29%-ról 60%-ra nőtt 1973-tól a 90-es évek végére, s elérte a francia és a német nők foglalkoztatási szintjét, bár ez még mindig alacsonyabb, mint a skandináv vagy az angolszász országokban. A holland szakszervezeteknek e rugalmas foglalkoztatási formával szembeni ellenséges beállítottsága és az ilyen típusú munkahelyek védelmétől való tartózkodása is akkor változott meg, amikor a nők erős és hatékony lobbyt hoztak létre a holland szakszervezetekben. A rugalmas foglalkoztatási formák státusának elismertetése, munkafeltételeinek javítása, jogosultságainak, az elérhető kereseteknek a garanciái egyúttal a férfi munkavállalók számára is vonzóvá tették az ilyen munkalehetőségeket Hollandiában (Visser 1999, 25–26. o.).

Más nyugat-európai országokban, például Ausztriában vagy Németországban a belső, vagy funkcionális rugalmasság sikeresnek tekintett modelljei a kooperatív–korporatív munkaügyi kapcsolatrendszerek stabilitása mellett valósultak meg. A szakszervezetek és a munkaadók által együttesen kontrollált szakképzési rendszerben a gazdálkodók rugalmas alkalmazkodása korszerű és széles körű, gyakorlati ismeretekkel is rendelkező munkaerőre tudott támaszkodni, amelynek hozzájárulását a funkcionális alkalmazkodáshoz a kollektív szerződések és a besorolási rendszerek fennállása is ösztönözte. A magas képzettségeken és kereseteken alapuló kooperatív–korporatív rendszerek ilyen módon segítik elő a magas hoz-

záadott értéket előállító munkavégzési rendszerek folyamatos fenntartását (Streeck 1997).

A rugalmasság funkcionális, belső és munkaerőpiaci vagy külső formáinak kombinálása jól megfigyelhető Magyarországon is mind az elmúlt évtizedben megjelent multinacionális vállalatok, mind pedig a magyar cégek emberierőforrás-felhasználási gyakorlatában. A munkaerő funkcionális vagy belső rugalmasságának fejlesztését szolgáló eszközök, a munkafeladatok gazdagítása, a dolgozók feladatainak bővülése során előtérbe kerültek és felértékelődtek olyan, korábban más foglalkozási csoportok által ellátott tevékenységek, mint a minőségellenőrzés, a termeléssszervezés és a programozás. Ily módon nemcsak a tömeggyártás munkaszervezeteire jellemző specializált munkafeladatok bővülnek, hanem nő a dolgozók sokoldalúsága, felhasználhatósága, átirányíthatóságának mértéke, és mindez együtt jelentősen javítja a munkavégzés rugalmasságát. A tömeggyártás jól ismert fordí munkaszervezeteiben a korábbi „termelés-kiszolgáló feladatok” egyre nagyobb részét végzik például maguk az autóipari vagy elektronikai szerelők. Az elektromos és elektronikai iparban az 1985-ben, 1995-ben és 2000-ben végzett nemzetközi összehasonlító kutatássorozat tapasztalatai a dolgozók szerepének felértékelődését jelzik a munkafolyamatban (Makó – Nemes 2002). A projektben résztvevő poszt-szocialista vállalatok munkavállalóinak feladatai legnagyobb mértékben a minőségellenőrzéssel bővültek, főleg a politikai és a gazdasági rendszerváltást követő időszakban. A résztvevő három kelet-közép-európai ország munkavállalói közül a magyar és a szlovén dolgozók feladat-összetételében voltak tapasztalhatóak a rugalmas munkaerő-felhasználás felé mutató legradikálisabb változások.

A munkaerő belső vagy funkcionális rugalmasságának növelését célzó fokozott részvételt a munkavégzéssel kapcsolatos közvetett típusú feladatokban gyakran a munkateher illetve a munkaintenzitás növekedése is kíséri, aminek felváltását a munkavállalási feltételek javulása és a munkahelyi pozíciók stabilitása tudja kompenzálni. Magyarországon a 90-es évek elején a munkahelyüket fejlődő iparágakban és stabil piacokkal bíró cégeknél megtartani képes munkavállalók pozíciói a munkaerőpiaci válság körülményei közepette voltak annyira előnyösek, hogy ösztönzően hassanak a többletterhek vállalását illetően. A fent idézett nemzetközi vizsgálat szerint a világpiacon versenyezni fokozottan kitett elektromos és elektronikai ipar fejlődő vállalatainál a munkavállalók a munkafegyelmet és a vezetői hozzáértést, valamint a saját képzési és előrelépési lehetőségeiket illetően kifejezetten kedvező változásokat jeleztek 2000-ben. Emellett kereseti lehetőségeiket és munkahelyük stabilitását is kedvezően ítélték meg. A rugalmas alkalmazkodásra való nyitottságot és a többletterhek vállalását ezek a szervezeti viszonyok és foglalkoztatási feltételek mozdították elő a vizsgált cégeknél.

Ugyanakkor a belső rugalmasság különböző formáinak széles körű alkalmazása kedvezően befolyásolja a vállalati szervezettel való azonosulást, illetve azon keresztül a „mikro” kooperativizmus kifejlődését a munkáltató és munkavállaló viszonyában. Ennek bizonyosságát mutatja egy másik nemzetközi kutatásból nyert eredmény, mely szerint a magyar munkahelyeken a szakszervezet és a vállalatvezetés viszonyában a „kölcönös megértésre való törekvés”, vagyis az együttműködés dominál (Ishikawa 1998; Kasahara 1998). Ugyanez a vizsgálat a lengyel munkahelyeket illetően a szembenállás és a konfliktus jóval erősebb fennállását jelezte. Ez egybeesik azzal a tapasztalattal, amely a lengyel munkahelyeken lényegesen alacsonyabb szintű munkavállalói részvételt, a belső rugalmasság eszközeinek alacsonyabb színvonalát jelezte (1. táblázat).

1. táblázat. *Dolgozói részvétel a minőségellenőrzésben (%)*

Ország	1985	1995	2000
Lengyelország	6,9	4,5	8,0
Magyarország	5,3	25,1	29,0
Szlovénia	7,3	17,9	21,0

Forrás: Makó – Nemes (2002).

A belső, funkcionális rugalmasság növelésének módszerei mellett az emberierőforrás-gazdálkodás hazai gyakorlatában megjelentek a külső vagy munkaerőpiaci rugalmasság olyan, az államszocialista időszakban elvétve alkalmazott formái is, mint a korlátozott időre szóló munkaszerződések. Ezek rövid távon jelentős pénzügyi és társadalmi előnyöket biztosítanak a vállalatvezetés számára: például a képzésre fordított költségek megtakarítását, a munkaszerződések lejárta esetén mentesülést a végkielégítés fizetésétől, az elbocsátásokkal járó munkaügyi viták elkerülését. E rövid távú megtakarítások mellett azonban számolni kell olyan, hosszú távon jelentkező hátrányokkal is, mint a munkavállaló vállalattal szembeni minimális elkötelezettsége. Az ilyen, határozott időre felvett munkavállalókat foglalkoztató vállalatvezetés például kritikus helyzetekben nem számíthat e foglalkoztatottak kezdeményezésére, többlet-erőfeszítésére. A kedvezőtlen hatásokat a vállalatvezetés úgy igyekszik áthidalni, hogy a termelés vagy a szolgáltatás minősége szempontjából központi szerepet játszó munkaerővel határozatlan vagy tartós munkaszerződést köt, s biztosítja számára a folyamatos képzésben és a vállalati előrejutási rendszerben való részvételt. Ezzel szemben azokkal a perifériális munkavállalókkal, akiknek lojalitásánál a vállalatvezetés többre értékeli munkaerőpiaci flexibilitásukat, csak határozott idejű szerződést kötnek.

Az eddigiekben bemutatott külső vagy munkaerőpiaci és belső vagy funkcionális rugalmasság típusai tovább bonthatók aszerint is, hogy hatásuk *közvetlenül számszerűsíthető* eredményeket hoz-e, avagy hosszabb távon érvényesülő *minőségi, tartalmi változásokkal* jár. Olyan tényezőkről van szó, amelyek a gazdálkodó szervezetek határain túlnyúló, munkaerőpiaci eszközökkel is elérhető hosszabb távú, a gazdálkodás szervezeteire is visszaható tartalmi, minőségi változásokat eredményező rugalmasság forrásai. A termelés kihelyezése, az alvállalkozói rendszerek felhasználása, a területi munkamegosztási rendszerek kiépítése, a távmunka lehetőségeinek felhasználása olyan munkaerőpiaci formációk igénybevétele jelzik, amelyek nem valósíthatóak meg csak a gazdálkodók egyéni elhatározásai alapján, feltételezik a jogi, intézményi, munkaerőpiaci környezetükben létező külső foglalkoztatási formák létezését, elérhetőségét.

A belső, funkcionális rugalmasságnak is vannak olyan eszközei, amelyek igénybevétele közvetlenül számszerűsíthető módon képes gyors, konjunktúrális alkalmazkodást biztosítani. A foglalkoztatottak száma, a munkaidő hossza, valamint a bérek nagysága az alkalmazkodás költségeinek gyors megtakarításával járhat, például a rugalmasság érdekében történő gyors, viszonylag korlátozott beruházások esetében. A belső rugalmasság olyan megoldásai, amelyek hosszabb távon is biztosítják az alkalmazkodást már jelentősebb, összetettebb és hosszabb távú szervezeti változásokat igényelnek a munkamegosztásban, a munkavállalók és a

munkaadók közötti társadalmi–szervezeti kapcsolatok egészében. Hosszabb távon és tartalmában módosítja a gazdálkodás társadalmi–szervezeti viszonyait, ha a munkavállalóknak nagyobb az autonómiája a munkafolyamatban, ha fokozottabb felelősségvállalásuk mellett intenzívebb az együttműködésük egymással és a vezetéssel, és ha részt vehetnek a rugalmas alkalmazkodás által igényelt változások kialakításában.

2. táblázat. *A rugalmassági stratégiák típusai*

Rugalmassági stratégia	Számszerűsíthető	Minőségi jellemzőkkel leírható
Külső eszközökkel <i>(külső, vagy „numerikus” rugalmasság)</i>	<i>Foglalkoztatási szerződések</i> –határozott idejűek, rövid távúak, helyettesítések, egyéniek stb.; –támogatott munkahelyek, szezonális munka, készletléti munka <i>(ún. „reduktív” rugalmasság)</i>	<i>Termelési rendszerek</i> –alvállalkozások, bedolgozás, kihelyezés, távmunka, önfoglalkoztatás; –kooperációs hálózatok, regionális munkamegosztás <i>(teljesítménynövelő rugalmasság)</i>
Belső eszközökkel <i>(belső, vagy funkcionális rugalmasság)</i>	<i>Munkaidő és bérmegállapodások</i> –részmunka, túlmunka, műszakbeosztások; –szabadságolások, juttatások <i>(időszakos és/vagy pénzügyi rugalmasság)</i>	<i>Munkaszervezetek</i> –autonómia, feladatgazdagítás, felelősségvállalás és elkötelezettség növelése, csoportmunka; –folyamatos képzés, belső tréningek; –részvétel, mikrokooperativizmus <i>(szervezeti rugalmasság)</i>

A rugalmassági stratégiák kiegészítik egymást nemcsak rövid, hanem hosszabb távon is. Egy-egy cég adott időszakban és hosszabb időtávon is általában több eszközzel is próbálkozik. Az eszközök használata a rövid és hosszú távú stratégiák függvényében is változik. Rövid távon a cégek megtakarításokra kényszerülnek, a rugalmasság numerikus, külső eszközeit próbálják igénybe venni – kevesebb, olcsóbb munkaerőt foglalkoztatnak rövidebb időre, esetleg támogatott munkahelyeken. Szintén rövid távon a piaci igények gyors és változó kielégítésére, a *konjunkturális rugalmasság* érdekében, a hirtelen növekedés költségeit belső eszközökből is próbálják megoldani, nem teremtenek új munkahelyet, hanem például a meglévő munkaerőt foglalkoztatják túlmunkában, vagy ellenkező esetben, csökkentett munkaidőben. Hosszabb távon a *tartós alkalmazkodóképesség* érdekében azonban a gazdálkodók vagy belső szervezetükben vagy külső termelési kapcsolatrendszerükben minőségi változtatásokat is felvállalnak a növe-

kedés, a fennmaradás, a változó igények kielégítésére. Egy-egy cégnél tehát a különböző rugalmasságot biztosító eszközök egyidejűleg is megtalálhatóak. Igénybevételük nemcsak a vezetés szándékaitól függ, hanem attól is, hogy az adott lépések megtételénél milyen eszközök állnak a cég rendelkezésére. Mind a belső, funkcionális, mind pedig a külső, munkaerőpiaci rugalmasság eszközei között számos olyat találhatunk, amely a munkavállalók egyéni, szubjektív rugalmassági jellemzőitől függ. A munkaerőpiaci, gyors konjunkturális alkalmazkodás igénye is feltételezi, hogy a munkavállalók mobilitásra készek és vállalják a rendszertelen vagy atipikus foglalkoztatásban való részvételt, amely egyéni készségek természetesen nem függetlenek bizonyos társadalmi feltételektől (Simonyi 2001). A rugalmasság hosszabb távú, a gazdálkodás társadalmi-szervezeti viszonyaiban új jelenségeket is eredményező eszközeihez azonban olyan munkatársakra van szükség, akik az ilyen alkalmazkodáshoz szükséges tudásokat és készségeket fel tudják mutatni, továbbá olyan társadalmi-szervezeti feltételekre, amelyek e tudásokat és készségeket nemcsak előállítják, hanem mozgósítják is a gazdálkodás érdekében. A következőkben ezért az új, tartós alkalmazkodást és rugalmasságot eredményező termelés-szervezési megoldások felé mutató fejlődési modellekben megjelenő új tudásokat és készségeket elemezzük.

TUDÁSTÍPUSOK, KOMPETENCIÁK ÉS ÖSSZEFÜGGÉSEIK

A gazdaság emberi erőforrásokkal kapcsolatos igényeit, a foglalkoztatási szerkezet változásait, a munkafolyamatok ellátásához szükséges különböző tudások és képességek szerkezetét, ezek előállításának társadalmi-szervezeti rendszerét, folyamatait és költségeit több társadalomtudományi diszciplína vizsgálja. Közgazdasági elméletek foglalkoznak az oktatásba és a képzésbe fektetett tőke megtérülésével, hasznosulásának mikéntjével. Elméleti közgazdaságtani és szociológiai kérdésként merül fel, hogy milyen módon és mértékben növeli a munkaerő értékét az oktatás és a szakképzés, és ezt hogyan, milyen mechanizmusokon keresztül ismeri el a munkaerőpiac (Becker 1964; Bourdieu – Passeron 1977; Thurow 1999). Az oktatás és képzés mint sajátos társadalmi képződmény szervezeti, intézményi jellegzetességeit, s ezeknek a társadalom reprodukciójára gyakorolt hatásait vizsgálja az oktatásszociológia. A munkafolyamatok, a munkaszervezetek, a foglalkoztatási viszonyok társadalmi jellegzetességeit vizsgáló munka- és gazdaságszociológia pedig szinte születése óta a munkahelyi situációk leírására, a változások regisztrálására alkalmas alapkategóriákként kezelte a hozzáértés, a szaktudás, a kvalifikáció fogalmát. A tudás és a feladatok szakmává, mesterséggé, hivatássá szerveződésének, illetve a szakmák felbomlásának társadalmi folyamatai, különösen a műszaki-technikai fejlődés nagy fordulópontjain (legutóbb az informatikai és kommunikációs technológiák megjelenésével) válnak fontos munkaszociológiai kutatási irányvá. A munkaerőpiac rétegződését, valamint a munkanélküliségből a munkaerőpiacra visszavezető lehetőségeket elemző közgazdászok és szociológusok szintén a képzettség, iskolázottság kategóriáit használják a különböző társadalmi rétegek lehetséges mobilitási útjainak, alkalmazhatóságának vizsgálatakor.

A humán erőforrásokkal illetve az emberi tőkével foglalkozó megközelítések – annak ellenére, hogy hangsúlyozzák a tudás különleges jelentőségét a termelékenység s a gazdasági versenyképesség javításában és fenntartásában – az emberi erőforrásokba történő beruházásokat az elszigetelt egyéni munkavállalóra

szűkítve vizsgálják.¹ Lényegében tehát az egyéni munkavállalót társadalmi viszonyainak „szövetéből” kiszakítva eltekintenek attól, hogy a munkavégzés képessége társadalmilag létrehozott és fenntartott jellemzője a dolgozónak.

A tudások és képességek társadalmi és kollektív természete látható módon felértékelődik az ún. tudásalapú gazdaságban, ahol a motiváció és az elkötelezettség társadalmi és kulturális jellemzői és a bizalmi viszonyok fejlettsége meghatározó szerepet játszanak a vállalatok, illetve az egyes nemzetgazdaságok versenyképességének fenntartásához szükséges tudások felhasználásában és fejlesztésében. Az a munkavállaló, aki munkáját minden különösebb érdeklődés vagy elkötelezettség nélkül végzi, szoros vezetői felügyelet mellett természetesen képes olyan mechanikus feladatok elvégzésére, mint például az autóipari vagy ruhagyári szalagokra jellemző szereldei tevékenységek. Az ilyen természetű feladatokat végzőktől viszont kevésbé várható el önálló kezdeményezés vagy motiváció mind az egyéni, mind pedig a team jellegű munkavégzés során, vagy az ún. interaktív szolgáltatásoknál, ahol a munkaerő érzelmi képességének mobilizálása is fontos szerepet játszik.

Több közelmúltbeli kutatás is jelzi, hogy a munkavégzésben megnyilvánuló társadalmi interakciók eseteiben az „érzelmek felhasználása”, az „érzelem-gazdálkodás” a hatékony munkavégzés nélkülözhetetlen eleme (Makó 2001). A munkaerő esztétikai és érzelmi „tudásának” előtérbe kerülését az interaktív szolgáltatások területén a minőségi szolgáltatások felértékelődése okozta. E szolgáltatások színvonalának biztosítása érdekében a vezetés a munkavállalók szubjektív elkötelezettségét olyan eszköznnek tekinti, amely a szakmai és technikai felkészültség mellett a minőség döntő forrása. A munkaerő érzelmeinek mobilizálására elsősorban olyan tevékenységeknél van szükség, amelyekre a következők jellemzők:

- szemtől szembe kapcsolatok; közvetlen kontaktus az emberekkel;
- a dolgozó – tevékenysége eredményeképpen – változást hoz létre a felhasználó, a vevő érzelmi állapotában.

Az emberi tőkével, a tudáskínálattal foglalkozó elemzések elhanyagolják a munkavégzés társadalmi kontextusát mint a tudásszerzés és -felhasználás motivációját. Márpedig a tudásnak egyik nélkülözhetetlen forrása a munkafolyamat alanyai között létrejövő interakciók sora, hasznosítása pedig az egyéni és kollektív cselekvés képességén keresztül lehetséges. A tudás hasznosítása tehát nemcsak az elsajátított és rendelkezésre álló (hagyományos vagy digitális formában „tárolt”) tudások mennyiségétől és minőségétől, hanem az azokkal létesített társadalmi kapcsolatok jellegétől is függ.

A munkavállalók tudásszerzését és -felhasználását a korábban jelzett megközelítések elsősorban individuális karakterűnek és döntően szakmai–technikai természetűnek tekintik, továbbá a tudás felhasználásában túlhangsúlyozzák az (közép- vagy felsőfokú, általános vagy szakirányú) oktatási és képzési intézményekben szerzett formális (kódolt vagy explicit) szakmai–technikai képzettség szerepét. Ezzel összefüggésben szeretnénk felhívni a figyelmet a munkaerő ún. „puha” vagy társadalmi tudásának jelentőségére, amely olyan tényezőkből tevődik össze, mint a csoportmunka végzésének képessége, a kommunikációs készség, a

¹ A kivételek közé sorolhatók a következő elemzések: Dasgupta – Serageldinm (2000); Romer (1994); Maurice et al. (1986).

problémamegoldó képesség stb. A munkaerő képességét nemzetközi összehasonlításban vizsgáló legfrissebb kutatások arról számolnak be, hogy a munkáltatók körében uralkodó nézet szerint a munkaerő szakmai–technikai tudásának fejlesztéséről a vállalatok különösebb nehézségek nélkül képesek gondoskodni (Brown 2001). A dolgozók személyes felelősségének, a csoportmunkában való részvételnek és a folyamatos tanulás kultúrájának a fejlesztése azonban lényegesen nehezebb és időigényesebb. Ennek az a magyarázata, hogy az ún. „puha” tudások fejlesztése elválaszthatatlan egyfelől a tudásfelhasználás és -fejlesztés környezetétől, valamint az abban résztvevők együttműködésétől, kölcsönös toleranciájától. E tudás társadalmi jellege egyúttal e kollektív dimenzióknak a tudás gyakorlati felhasználásán túlmutató jelentőségét jelzi, jelesül azt, hogy a tudás kiterjedt és intenzív interakciók formájában születik a munkafolyamatban egymásra utaltak viszonyában, egyúttal önmagán túl alakítván és újratermelvén a munkafolyamat partnerei közötti együttműködést. A tudás tehát szervesen a csoportkapcsolatokban fejlődik, raktározódik és kerül felhasználásra, koordinációjával pedig az emberi kapcsolatok is újraformálódnak. Ezért e „puhának” nevezett társadalmi tudást nehéz formalizált és kódolt formában átadni, ugyanis szinte kizárólag csak a társadalmi–szervezeti kapcsolatokon keresztül hozzáférhető és közvetíthető.

Ez továbbá azt is jelenti, hogy a tudás értékelése lehetetlen egyetlen dimenzióban, a formális, iskolában elsajátított egyéni ismeretek alapján. A konkrét szakmai–technikai, a társadalmi (vagy ún. „puha”) tudás, valamint az egyéni és kollektív tudásdimenziók mellett további elemzési lehetőséget kínál az a skála, amelynek egyik szélső pontját az ún. formális vagy explicit (kódolt), másik szélső pontját az ún. hallgatólágos vagy rejtett (tacit) tudások jelentik. A tudás explicit és hallgatólágos karaktere közötti különbségeket első ízben Polányi ^{Tudás} (1966) hangsúlyozta. A formális vagy explicit tudás formális nyelven artikulálódik és az egyének között térben és időben könnyen transzferálható. Ezzel szemben a személyes vagy hallgatólágos tudás az egyéni tapasztalathoz kötődik és olyan nehezen megragadható tényezőkhöz kapcsolódik, mint az egyéni meggyőződések, megérzések, értékek stb. Döntően ezzel a természetével magyarázható, hogy rendkívül nehéz megragadni, formalizálni és továbbadni. Egyáltalán nem véletlen, hogy az elmúlt évtizedben teret hódító információs technológiák döntően az explicit tudás továbbításának adekvát eszközeiként működtek, a hallgatólágos tudás szervezeten belüli vagy szervezetek közötti továbbításának változatlanul legideálisabb eszközei a szemtől szembe megvalósuló kapcsolatok. Így a szervezetekben az elmúlt évtizedekben megvalósított informatikai fejlesztések is elsősorban a formális, és jóval kevésbé a hallgatólágos tudásokba való beruházásokat eredményeztek. Ez érthető, hiszen a legtöbb tranzakció alapú információs rendszer célja a formális tudás átadása, és ezt a formális tudást könnyebb is azonosítani, kódolni és továbbítani, valamint a szervezetfejlesztők amúgy is gyanúval kezelnek minden olyan jelenséget, amelyet nem lehet objektíven mérni és számszerűsíteni. Márpedig a tudás-gazdálkodás alapvető célja: a személyes vagy rejtett tudás tartalmának megfejtsé és elterjesztése a szervezet egészében.

A tudás fogalmának és összetevőinek tágítása mellett a rugalmas alkalmazkodás szubjektív összetevőinek elemzéséhez szükséges kiegészítő fogalmak is elterjedtek a gazdaságszociológiában. Ezek közül a leggyakrabban használtak egyike a kompetencia fogalma, amely a képzettség és a tudás kategóriáihoz hasonló magyarázó eleme a belső, funkcionális rugalmassággal kapcsolatos tapasztalatoknak. Ezzel együtt nehéz általánosan elfogadott definíciót találni rá, a témával

foglalkozó irodalomra a meghatározások bősége jellemző. Főként adott társadalmi-szervezeti környezetek függvényében, ún. kontextuális tudásként definiálják, és gyakran a konkrét tudás mozgósításának feltételeként is megjelölik. „Olyan tulajdonságokkal együtt említik, mint kreativitás, rugalmasság, előrelátó, kommunikáló és meggyőző képesség. ...Fő jellemzői pedig cselekvés- és fejlődés-orientáltsága valamint minden tevékenységre kiterjeszthető volta” (Hövels 2001, 128–129. o.). A képzettségtől eltérően, amely kollektív és intézményes formákban szerezhető meg, a kompetencia kontextushoz kötöttsége egyedi, individuális tapasztalatszerzésre utal, bár a szerzők ennek kapcsán is felhívják a figyelmet a munka társas kapcsolataiból és társadalmi-szervezeti viszonyaiból adódó háttér-kompetenciák kifejlődésére nézve kedvező, vagy azt hátráltató jellegére (Dubar 1996; Tanguy 1977).

Míg a szakképzettség a formalizált és explicit tudások megszerzéséhez jogilag meghatározott diplomákhoz kötődik, addig a hozzáértés, a kompetencia – bár társadalmi intézményekben, konkrét közösségekben megszerezhető munkatapasztalatok során formálódik – mégiscsak egyéni képességeket jelent. Míg az első objektív társadalmi kontrollnak vethető alá, addig a második csak szubjektíven és egyedileg, ún. egyéni alkukban ítéltető meg. Az 1970-es években egyes szerzők még úgy látták, hogy a munkakörök betöltésénél a kompetenciák háttérbe szorítják a mérhető és formalizált szaktudás jelentőségét. Az 1980-as évek kutatói – főként a szolgáltatások terén – már a munkaerővel szemben támasztott kétféle igény együttélését tapasztalták (Dubar 1996), az 1990-es években a formalizált tudáskövetelményeket intézményesen elismerő bizonyítványok iránti és a kontextushoz kötött kompetenciák iránti kettős igényből pedig már a nyugat-európai oktatási és szakképzési rendszer egyik érdekes innovációjaként születtek meg a „szerzett ismereteket elismerő” bizonyítványok. Ezek magasabb képzettség megszerzését tették lehetővé oly módon, hogy az iskolarendszerű felsőfokú képzésben a már megszerzett ismeretekre és kompetenciákra tekintettel bizonyos tárgyak vizsgái alól felmentést adtak a hosszabb munkahelyi gyakorlattal bíróknak.

A képzettség mellett a belső mobilitást, a felnőttoktatásban való részvételt, valamint az olyan egyéni kvalitásokat, mint az autonómiát, a csoportmunka képességét, az elkötelezettséget is figyelembe vevő, ún. kompetencia modell főleg azoknál a vállalatoknál terjed el, amelyek céljaik érdekében valóban igénylik a dolgozók mozgósítását, ahol az elért eredmények az egyéni teljesítményekkel közvetlen kapcsolatban állnak, s ahol az egyéni elkötelezettség kompenzálható. Míg azonban a képzettségre és annak formális kritériumaira épülő emberierőforrás-hasznosítási modell kollektív tárgyalásokon, a munkaadók és a munkavállalók intézményes érdekegyeztetésén keresztül valósul meg, addig a kompetenciák felhasználása egyéni alkukon keresztül, a vezetéssel való közvetlen kapcsolatban nyer elismerést. Sőt, gyakran a kompetenciák igénye ürügyül szolgál a kevésbé képzettek, az idősebbek vagy az élethelyzetüknél fogva csekélyebb elkötelezettségre képes dolgozók eltávolításához (Dubar *op. cit.*, 187–190. o.).

A tudás és a kompetencia közötti különbségek hangsúlyozása mellett olyan tapasztalatokat is fontos megemlítenünk, amelyek azt jelzik, hogy a tudások és a kompetenciák számos ponton össze is függnék. Lényeges kapcsolatot teremt közöttük maga a munkafolyamat, amelyben azok egymással kombinálva kerülnek felhasználásra. Az intézményesen megszerzett tudásokra a társadalmi interakciók során ráépülő „puha” társadalmi tudások háttérét is azok a társadalmi-szervezeti viszonyok képezik, amelyek a kompetenciák megszerzésének kontextusát jelentik. Explicit, szakmai, műszaki tudások munkahelyi felhasználásának folyamata során

ezek kiegészítése, ellenőrzése, hatékony felhasználása érdekében van szükség a kompetenciákkal jelölt készségekre, egyéni képességekre. Ezekben az esetekben maga a tudás szolgál a kompetencia érvényesítésének alapjául. (Ezt a későbbiekben kompetenciaforrást képező tudásoknak is fogjuk nevezni.) A szakmai tudásokkal kombinált olyan készségek és képességek, mint például az elkötelezettség, a felelősségvállalás, az együttműködés, a személyes kapcsolatok kezelésének képessége, együttesen vezetnek el olyan tudásokig, amelyeket a korábbiakban „társadalmi tudásoknak” neveztünk. Ilyen esetekben a kompetenciák az alapjai a tágabb, magasabb szintű tudásoknak. (Az ilyen tudásokat kompetenciaalapú tudásnak fogjuk nevezni.)

A 3. táblázatban szemléltetjük a szakirodalomban leggyakrabban használt tudástípusokat és kapcsolatukat a kompetenciákkal. Több tudástípusnál jeleztük, hogy azok különböző készségek, képességek alapjai, másoknál pedig azt, hogy azok kifejlődéséhez bizonyos kompetenciák szükségesek. A kompetenciák tehát alapjai és forrásai is a tudásoknak, s ez az összefüggés az oktatásban, a munkában és a szervezeti–társadalmi interakciókban rejlő tanulási dinamikát fejezi ki.

3. táblázat. *Tudástípusok és kompetenciák*

Elméleti tudások	Szakmai, technikai tudások	Formalizált tudások	Kontextuális tudások	Hallgatólagos (tacit) tudások	Társadalmi tudások
Absztrakt tudás <i>Kompetencia-forrás</i>	Technológiai ismeretek <i>Kompetencia-forrás</i>	Kódolt tudás <i>Kompetencia-forrás</i>	Beágyazott tudás <i>Kompetencián alapuló</i>	Személyes tudás <i>Kompetencián alapuló</i>	Együttműködési készség <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia-forrás</i>
Formális tudás <i>Kompetencia-forrás</i>	Anyag- és áruismeret <i>Kompetencia-forrás</i>	—	Feladat- illetve környezet-specifikus tudás <i>Kompetencián alapuló</i>	Rutin <i>Kompetencián alapuló</i>	Személyes kapcsolatok kezelése; kommunikációs készség <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia-forrás</i>
Kísérleti tudás <i>Kompetencia-forrás</i>	Kliensek, vevők ismerete <i>Kompetencia-forrás</i>	—	—	Alkalmazott tudás <i>Kompetencián alapuló</i>	Felelősségvállalás <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia-forrás</i>
—	—	—	—	—	Problémamegoldó képesség <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia-forrás</i>

A dinamikusan fejlődő nyugat-magyarországi régiókból számos munkaadó jelezte, hogy a globális versenyben maradáshoz szükséges információs és kommunikációs technológiák fokozott használatához már nálunk is elégtelenek a formális képzés keretében megszerzett technikai–szakmai tudások és azokból, akik e téren megfelelő tudással rendelkeznek, már most hiány van. A tudásnak és a szakismereteknek a tudásalapú gazdaságokra jellemző rövid életciklusa felértékeli a tudásszerzés és információgyűjtés készségének, motivációjának a jelentőségét. „A tanulás képességének az elsajátítása” tulajdonképpen az „életre szóló tanulásra”, a „folyamatos tanulásra” való készséget és képességet jelenti. A jelenség mértékét jelzi, hogy „az átlagos amerikai munkás élete során több mint tízszer vált munkát, és ha azokat nem vesszük figyelembe, akik ugyanazon cégen belül váltanak munkakört; évente a munkaerő 10%-a munkakört cserél. Európában pedig évente átlagosan a munkahelyek 10%-a megszűnik, amelyeket általában új, magasabb szintű és szélesebb tudást igénylő munkahelyek váltanak fel” (Brown 2001, 15–16. o.). Ez az állítás azonban, mely szerint a technológiai változások nyomán az alacsony képzettségű munkaköröket folyamatosan felváltják a magasabb képzettséget igénylők, jelentősen egyszerűsít, ún. lineáris modellt tételez fel. Ennek szellemében a technológiai változások felértékelik az oktatás és képzés szerepét, amely magas színvonalú képzettségeket és kereseteket eredményez. Az ún. tudásbázisú gazdaság fejlődésének pályája azonban ennél bonyolultabb.

A technológiai és szervezeti változások nem egyidejűleg és nem minden szektorba hatolnak be azonos követelményekkel. A rugalmas alkalmazkodás tudástípusonként és kompetenciánként különböző feltételei sem az igényeknek megfelelő eloszlásban állnak rendelkezésre. A magyar gazdaság fejlődésének elmúlt évtizedes tapasztalatából ismerünk olyan eseteket is, amelyek a technikai–szakmai tudás hiányosságait, megújításának korlátozott voltát, szakmunkások, műszaki–technikai végzettségűek hiányát mutatják. Ugyanakkor viszont számos külföldi beruházót a magyar munkavállalók egyes rétegeinek kiemelkedő munkakultúrája, gyors alkalmazkodóképessége, fejlett vállalkozó szelleme, a munkahely iránti elkötelezettsége vonzott Magyarországra. Ezek között olyan csúcstechnológiákat képviselő cégek beruházásait említhetjük meg, mint a német Audi győri gyára, az ugyancsak német Knorr-Bremse kecskeméti gyára, vagy az „új gazdaság” olyan reprezentánsai, mint a NOKIA budapesti K+F részlege vagy a Siemens budapesti és szegedi software házai. A szakmai tudás strukturális hiányosságai mellett tehát egyidejűleg kimutatható a készségekben, a kompetenciákban, a társadalmi tudásban felhalmozott rugalmassági, alkalmazkodási potenciál megléte is a magyar gazdaságban.

A tudáskereső foglalkozó elemzések a gazdasági szervezetek emberierőforrás-gyakorlatának elemzése alapján arra figyelmeztetnek, hogy a technológiai változások differenciált hatást gyakorolnak a munkaerő tudásfelhasználására (Crouch et al. 1999). Vagyis nem önmagukban a technológiai változások, hanem részben azokkal összefüggésben, vagy részben azoktól függetlenül a munkaszervezetek felépítésének és működésének módja, a munkafeladatok kontextusa csökkenti egyes munkakörök tudásigényét, míg más esetekben a tudás megújítását vagy továbbfejlesztését igényli. A gazdasági és más típusú szervezetek tehát nem egyetlen, domináns munkaerő- és tudásfelhasználási mintát képviselve támasztanak igényt a közvetlen vagy tágabb munkaerőpiaci környezetükben rendelkezésre álló tudáskínálat iránt. A szervezeti működési módokhoz, a feladatok kontextusához kötött tudások mintáiban való eltéréseket nevezi a gazdaságszociológia eltérő tudásfelhasználási modelleknek. A különböző típusú tudások ezen munka-

folyamatbeli eltérő összekapcsolódásaiban pedig az eltérő emberierőforrás-felhasználási gyakorlatot, más szóval az eltérő termelés-szervezési paradigmákat lehet kimutatni.

MUNKAERŐ- ÉS TUDÁSFELHASZNÁLÁSI PARADIGMÁK DIFFERENCIÁLÓDÁSA A 20. SZÁZAD VÉGÉN

Milyen képzettség- és tudásigényeket támasztanak a különböző szervezetek, és milyen készségeket, képességeket, magatartásokat várnak el a rendelkezésükre álló munkaerőtől? A munkavállalók milyen társadalmi és szervezeti feltételek mellett szerzik meg, és miként hasznosítják tudástökéjüket? E kérdéseket illetően a nemzetközi munka- és gazdaság-szociológia 1980-as évekbeli tapasztalatai a különböző fejlett piacgazdaságú országokban meglehetősen vegyesek voltak. Sokan fűztek illúziókat a posztindusztriális vagy informatikai társadalomhoz, rámutatva a megnövekedett képzettségi igényekre, a rugalmas alkalmazkodás felértékelődésére és az innovatív munkaerő iránti kereslet növekedésére. Mindettől a dolgozók társadalmi helyzetének javulását, társadalmi felemelkedését várták. Mások viszont ugyanezekben az országokban az intenzív technológiák mellett a feldolgozóiparban, a szolgáltatások terén, a kereskedelemben, a banki szférában, a közlekedésben stb. a repetitív, monoton, gyakran még az egészségre is ártalmas körülmények között végzett, csak csekély betanítást igénylő munkák terjedésére hívták fel a figyelmet. Erre alapozva a társadalmi különbségek elmélyülését, egyes dolgozói rétegek fokozódó alávetettségét jósolták. Az 1990-es évek elejére e sokféle és egymással ellentétes tapasztalatból „új gazdasági paradigmák” címen egy új gondolatrendszer körvonalazódott. E kutatások szerint a modern piacgazdaságokra, s azon belül egy-egy ágazatra is, különböző egymás mellett létező munkaerő- és tudásfelhasználási modellek jellemzőek (Boyer – Caroli 1994; Regini 1995; Sabel 1982; Streeck 1997).

A termelési vagy munkaszervezeti paradigmák osztályozására irányuló kísérletek közül, kutatási kérdéseink megfogalmazásához és az ellenőrzésükre felhasznált kutatási módszerek összeállításához (pl. a rendelkezésre álló munkaerőpiaci és regionális elemzések másodfeldolgozása, esettanulmányok, survey-technika) a nemzetközileg ismert olasz munkaszociológus, Regini (1995) által kidolgozott termék- illetve szolgáltatás-versenystratégia modellt használtuk – némi módosítással.² A 4. táblázatban foglaltuk össze a termelés (és a szolgáltatások) szervezésének paradigmáit.

² A módosítás tartalma: a gazdasági szervezetek körében végzett felmérés során megkülönböztetett figyelmet fordítottunk a technológiai változások abszolút (a korábbi technológiai színvonalhoz mért) és relatív (a versenytársakhoz mért) színvonalának mérésére. Célunk ezzel a munkaszervezeti és technológiai változások „interaktív” karakterének a megragadása volt.

4. táblázat. *Munkaszervezeti modellek és vállalati versenystratégiák*

Munkaszervezeti modell	A vállalati versenyképesség forrásai (stratégiák)
I. Neofordizmus (NF)	Alacsony előállítási költség (alacsony bérek, a munkavállalók korlátozott részvétele és méretgazdaságosság)
II. Diverzifikált minőségi termelés (DMT)	Minőség + termékválaszték (változó színvonalú bérek)
III. Rugalmas tömegtermelés (RTT)	Differenciált termékek és szolgáltatások, széles termékskála és költséghatékonyság
IV. Rugalmas specializáció (RS)	A vásárlói igények gyors kielégítése kimagasló minőségű termékkel párosul (változó színvonalú bérek)

Megjegyzés: A táblázatos formában összefoglalt versenystratégiák és munkaszervezeti modellek a Regini-féle megközelítés némileg módosított változatát képviselik és közel állnak a Piore – Sabel (1984), Alasoini et al. (1994) és Huys et al. (1999) által képviselt termelési–munkaszervezeti koncepciókhoz.

A 4. táblázatban összefoglalt munkaszervezeti (termelés-szervezési) paradigmák a következőképpen jellemezhetők:

- (I) A *neofordizmus* (NF) termelési stratégiáját alkalmazó cég versenyképessége döntően az alacsony áron alapszik. Az emberierőforrás-gazdálkodás (Human Resource Management) módszereit a jól ismert taylori és fordii elvek némileg módosított változatai vezérlik. A végrehajtás egyszerű feladatait nagyrészt betanított munkások végzik, a munkavégzés jellegéből adódóan a vállalatvezetés nem igényli rendszeresen a dolgozók sokoldalú tudását, a részvételen alapuló aktív elkötelezettséget. A vállalatvezetés elsősorban a termelés-szervezés, előkészítés, kiszolgálás területén, valamint a termelésirányítói munkakörökben alkalmaz kvalifikált munkaerőt. A domináló, minimális tudást, betanulást igénylő munkakörök többségében a termelés konjunkturális változásai által igényelt rugalmasságot a versenyképesség ilyen stratégiáját alkalmazó cégek az ún. külső munkaerőpiaci flexibilitás eszközeivel biztosítják. Konjunktúra, termelésfelfutás idején új munkaerő felvételét, termelés-visszaesés idején pedig a munkaerő-elbocsátás technikáját alkalmazzák. Számukra a munkaerőpiaci (külső) rugalmasság fontosabb a munkavállalók szaktudásának mobilizálására és lojalitására épülő funkcionális (belső) rugalmasságnál. Ezzel összefüggésben szeretnénk megjegyezni, hogy a hazánkba települt multinacionális cégek, amelyek a neofordizmus vázlatosan ismertetett munkaszervezetével kívánják nemzetközi versenyképességüket fenntartani, úttörők voltak a határozott időre szóló egyéni munkaszerződések vagy a munkaerő-kölcsönzés gyakorlatának elterjesztésében. Az IBM Székesfehérváron, 1995-ben létesített merevlemezgyára például az információtechnológiát alkalmazó gyárak termékei iránti kereslet világméretű csökkenésének hatására 1300 dolgozót bocsátott el 2002 őszén, majd a felszámolás során a fennmaradó 3700-at is 2003 elején. Több mint négyötödüket – azokat,

- akiket évek óta egy kölcsönszerződés keretében foglalkoztatnak –, visszaküldik a Videoton holdinghoz a fennmaradó saját dolgozóktól pedig az érvényes munkajogi szabályozást figyelembe véve válnak el (Pekarek 2002).
- (II) A *diverzifikált minőségi termelés* (DMT) stratégiáját képviselő cégek elsősorban a kiváló minőséggel, másodsorban pedig a széles termékválasztékkal kívánnak versenyezni az általuk kiválasztott, vagy a számukra megnyíló piaci szegmensben, és csupán harmadsorban támaszkodnak a kedvező árak kialakítására. Az alkalmazott stratégia célja: kivédeni az alacsonyabb bérű országok által támasztott ár–bér versenyt. Ennek egyik legfontosabb eszköze a kiemelkedő minőséget igénylő és preferáló piaci szegmensek felkutatása, megszerzése és megőrzése. Ebből következően a széles termékkála és a vevőcentrikus (tailored solutions) szemlélet nemcsak a vezetők, hanem a beosztottak körében is jellemző. Döntő szerepet játszik nemcsak a munkaerő széles körű és kiemelkedő szaktudása, hanem a szolgáltatásközpontú megközelítéshez elengedhetetlen társadalmi–érzelmi–esztétikai tudás. A munkavállalók sem csak az új feladatok gyors elsajátítására nyitottak és képesek, hanem aktívan azonosulnak a vállalat hosszú távú fejlődésének érdekeivel. A DMT stratégiájának megfelelő emberierőforrás-felhasználás jellemzője, hogy az alkalmazott munkaerő jelentős része magasan képzett, az alapképzettség mellett jelentős termék- vagy szolgáltatásspecifikus tudással rendelkezik. Ezen kívül a dolgozók olyan társadalmi és generikus tudással, készségekkel rendelkeznek, mint a csapatmunkában való részvétel, az együttműködés a vezetéssel, a vevők megfelelő kezelésének képessége és a jó problémamegoldó készség³. Az ilyen típusú emberierőforrás-gazdálkodásban a vállalat vezetése a munkavállalók jelentős csoportjai esetében a munkaerő funkcionális (belső) rugalmasságát és a vállalati törekvésekkel való azonosulását fontosabbnak tartja a munkaerőpiaci (külső) rugalmasságnál. A magyar vállalatok gyakorlatában is megfigyelhető az ismertetett versenystratégia követésének eredményessége. Például a kizárólag természetes anyagokból készített bútorokat és egyéb lakószoba-berendezéseket, kellékeket gyártó Demko–Féder cég hazai és európai hálózatának versenyképességét a diverzifikált minőségi termelésre jellemző munkaerő- és tudásfelhasználási módszerek biztosítják.
- (III) A neofordizmussal szemben a *rugalmas tömegtermelés* (RTT) a legváltozatosabb termékek tömegtermelését jelenti, amely a változó és sokoldalú piaci igények változatos árak melletti kielégítését célozza. A programozható automatizáció a vállalat számára lehetővé teszi az ár és a termékválaszték formájában történő versenyt. A széles termékválaszték tömeggyártása az emberi erőforrások oldaláról közepesen vagy alacsonyan képzett munkaerőt igényel. A munkaerő szakmai–technológiai ismeretekből való felkészültségénél fontosabb a változásokhoz való alkalmazkodás és együttműködés készségének fejlesztése, mivel a szakmai–technikai tudás jelentős részét gépek és berendezések „helyettesítik”. A kulcsmunkakörök betöltői (például mérnökök, technikusok, középvezetők, szervezéssel és értékesítéssel foglalkozó szakemberek) ugyanakkor kiemelkedő szakmai–technológiai képzettséggel rendelkeznek.

³ A vevők szerepének felértékelődése a munkaszervezéssel kapcsolatos vezetői törekvések legitimálásában a munkafolyamattal kapcsolatos változások egyik legfontosabb jellemzője a 90-es évtizedben (Linhart 2002).

(IV) A *rugalmas specializáció* (RS) a változó piaci igényekhez való gyors alkalmazkodást jelenti. Elsősorban kisvállalkozások által képviselt versenystratégiáról van szó. Az alacsony szervezési és irányítási költségek lehetővé teszik az alacsony béreken és áron zajló versenyt. A piaci igények előzetes felmérése alapján rendkívül rugalmasan reagálnak a piaci követelmények mennyiségi és minőségi hullámzásaira. Döntő és meghatározó emberi erőforrásnak minősül maga a vállalkozó, aki egy személyben több funkciót tölt be (termelésfejlesztés és szervezés; a dolgozók felvétele, irányítása, elbocsátása; az adminisztráció megszervezése; értékesítés lebonyolítása stb.). Általában kevés alkalmazottal dolgozik, és ha szükséges, átmenetileg külső szakértőket, tanácsadókat alkalmaz (például különleges műszaki, piaci vagy pénzügyi természetű problémák megoldása esetén). Az emberierőforrás-felhasználás szempontjából esetükben a következőket érdemes kiemelni: a vállalkozó és beosztottjai olyan sokoldalú műszaki–technikai tudással rendelkeznek, amelyeket csak részben lehet elsajátítani a formális képzést nyújtó oktatási és szakképzési intézményekben. Az ily módon megszerzett tudás jelentős részét a vállalkozás alapítását megelőző, korábbi munkahelyeken éveken át felhalmozott szakmai–technológiai, valamint kapcsolat- és hálózatépítési ismeretek képezik. Olyan tudás- és jártasságtípusok megszerzéséről van szó, melyeket nem lehet „készletként” kezelni, állandó megújítást és „karbantartást” igényelnek.

A 4. táblázatban összefoglalt termelésszervezési paradigmák jeleznek ugyan egyfajta fejlődési tendenciát, mégsem választhatóak el merev határokkal egymástól. A gazdálkodó szervezetek mindennapi döntéseikkel egyik vagy másik irányba is tehetnek lépéseket: például a diverzifikált minőségi termelés keretei között is törekedhetnek a költségek leszorítására; a rugalmas specializáció innovatív egyéni termékeivel és szolgáltatásaival versenyelőnyökre szert tevő cégek is elmozdulhatnak a méretgazdaságosság által ösztönzött kis sorozatok előállítására felé. Bizonyos piaci lehetőségek és emberi erőforrások, valamint a munkaügyi kapcsolatok normáinak függvényében változhatnak a vezetői stratégiák, a lehetséges partnerek, beszállítói hálózatok módosulásával pedig a sorozatos napi döntések hatására egyik vagy másik paradigma jellemzői elhalványulhatnak, míg más paradigmák jellemző jegyei megerősödhetnek egy-egy adott termelési vagy szolgáltatási tevékenység vonatkozásában. A termelés és a szolgáltatási tevékenységek szervezésének konkrét jellemzőit foglalja össze az 5. táblázat.

A fenti típusok közötti határookra is jellemző az, amit a munkaszervezeti paradigmákról elmondtunk: az egyes típusok alatt összefoglalt strukturális jellemzők is könnyen módosulhatnak. Lényeges azonban, hogy a különböző jellemzők koherens, egymást erősítő eszközökként valósítsák meg a szervezet legfontosabb törekvését, amely a fenti esetekben lehet kiemelten a hatékonyság, a minőség, a rugalmasság vagy az innovativitás. E domináns célok és eszközök nem zárják ki az éppen háttérbe szorulókat, amelyek kisebb-nagyobb válságok, jelentősebb alkalmazkodási törekvések alkalmával előtérbe is kerülhetnek. A piaci igények vagy lehetőségek, valamint a rendelkezésre álló emberi erőforrások mennyiségének és minőségének elmozdulásával, a belső együttműködés mintáinak módosulásával a gazdálkodás céljai és az azok elérését biztosító eszközök az alkalmazkodás során mutációk szakaszain keresztül alakulnak át. A vállalatok – termelők és szolgáltató szervezetek – változó gazdasági és társadalmi feltételek közötti sikeres fenn-

5. táblázat. *A szervezetfejlődés típusai*

Hatékonyság-centrikus vállalat	Minőségközpontú cég	Rugalmasságvezérelt cég	Innovatív vállalat
<ul style="list-style-type: none"> – összes törekvése a költségek „lefargására” irányul; – a termékek és szolgáltatások szűk skáláját állítja elő a munkaszervezet a feladatok standardizálásán és a munkaerő specializációján alapul; – a vezetés szerepe: elsősorban tervezés és ellenőrzés 	<ul style="list-style-type: none"> – a hatékonysági követelmények mellett az erőfeszítések zöme a minőség javítására irányul; – a hatékonyság-centrikus cégek számára „kulturális sokk” szükséges a minőségorientáció bevezetéséhez (megvalósításának eszköze a Totális Minőségbiztosítási Rendszer bevezetése) 	<ul style="list-style-type: none"> – a hatékonyság- és minőségjavítás fokozott ütemű, ez a piaci alkalmazkodásnak és a szolgáltatások nyújtásának nagyobb sebességét jelenti, valamint változatosabb szolgáltatásokat eredményez; – lapos szervezeti-vezetési struktúrákat alkalmaznak és a munkák többségét sokoldalú tudással rendelkező dolgozókat tömörítő teamekben végzik 	<ul style="list-style-type: none"> – a team-munka koncepcióját a lehető legszélesebb körben alkalmazzák a munkaerő kreatív képességeinek hasznosítása érdekében; – a dolgozók és a vezetők közötti különbségeket nem hangsúlyozzák, az innovációs környezetet a diagonálisan szervezett kommunikációs struktúrák előnyben részesítésével, az ún. nyitott ajtók politikájával teremtik meg

Forrás: Garrick (1998, 49. o.).

maradása, alkalmazkodása, fejlesztése vagy éppenséggel növekedése a szükséges pénzügyi erőforrások mellett sok esetben döntően az egyéni és kollektív szervezeti tanulási folyamatok eredményességétől függ. Ez az a tényező, amely miatt a gazdálkodó szervezetek, termelés- és szolgáltatásszervezési paradigmák vizsgálatában éppúgy, mint a szervezeti típusok elemzésében a dinamikus, a gazdálkodási és szervezeti tanulási folyamatokat hosszabb távra visszavezető és/vagy hosszabb távon követő vizsgálati megközelítésnek olyan, a leíró elemzéseken túlmenő, feltáró és magyarázó ereje van, amely az okokat, a mechanizmusokat, valamint a szereplők cselekvési lehetőségeit és választásait is értelmezi. A kötet következő fejezetei fejlődési típusokban, paradigmákban gondolkodva a változások mögött ható alkalmazkodási, tanulási folyamatokra koncentrálnak, hogy a 90-es években elindult és napjainkban is zajló átalakulás társadalmi-szervezeti mechanizmusainak megértéséhez – egy kis régió példáján keresztül – közelebb jussunk.

BIBLIOGRÁFIA

- Alasoini, T. et al. (1994): *Manufacturing Change. Interdisciplinary Research and New Modes of Operation in Finnish Industry*. Tampere: Work Research Unit – University of Tampere.
- Becker, G. (1964): *Human Capital*. Chicago: University of Chicago.
- Bikson, T. K. (2002): The Proximity Paradox: Opportunities and Constraints of the Physical Workplace. *The World, the Workplace and We the Workers, e-Work in a Global Economy*, Brussels, 16–17 April, Organised by HIVA and Department of Sociology – Leuven University.
- Bourdieu, P. – Passeron, C. (1977): *Reproduction: In Education, Society and Culture*. London: Sage.
- Boyer, R. – Caroli, E. (1994): Production regimes, education, training systems: from complementarity to mismatch? In: Buechtmann (ed.): *Human Capital and Economic Performance*. New York: Rand Corporation.
- Brown, Ph. (2001): Skill Formation in the 21st Century. In: Brown, Ph. – Green, A. – Lauder, H. (eds): *High Skills – Globalization, Competitiveness, and Skill Formation*. Oxford: Oxford University Press, 1–55.
- Brown, Ph. – Green, A. – Lauder, H. (2001): *High Skills – Globalization, Competitiveness, and Skill Formation*. Oxford: Oxford University Press.
- Bruno, S. (1986): Micro-Flexibility and Macro-Rigidity (Expectations and the Dynamics of Aggregate Supply). In: *Economia ed Lavoro 2*. Roma.
- Crouch, C. – Finegold, D. – Sako, M. (1999): *Are Skills the Answer?: The Political Economy of Skill Creation in Advanced Industrial Countries*. New York: Oxford University Press.
- Crouch, C. – Traxler, F. (1995): *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury.
- Dahrendorf, R. (1986): *Labour Market Flexibility*. Report by high level group expertise to the Secretary General. Paris: OECD.
- Dahrendorf, R. (1995): Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty. *Discussion Papers 58*. New York: UN RISD.
- Dasgupta, P. – Serageldinn, I. (2000): *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. Washington, D. C.: World Bank.
- Dore, R. (1986): *Flexible Rigidities: Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy, 1970–1980*. London: Adhlon Press.
- Dubar, C. (1996): La sociologie de travail en face à la qualification et à compétences, *Sociologie du Travail 2*.
- Frappaolo, C. (2002): *Knowledge Management*. London: Capstone Publishing.
- Garrick, J. (1998): *Informal Learning in the Workplace (Unmasking Human Resource Development)*. London: Routledge.
- Grootings, P. (ed.) (2002): *Integration of Work and Learning in Transition Countries (Experiences of Hungary and Slovenia)*. Torino: European Training Foundation.
- Huys, R. – Sels, L. – Hootegem, G. V. – Bundervoet, J. – Hendenrickx, E. (1999): Toward Less Division of Labor? New Production Concepts in the Automotive, Chemical, Clothing, and Machine Tool Industries. *Human Relations 52/1*: 67–94.
- Hövels, B. (2001): Changing Perspectives on Human Resources. In: Grootings, P. (ed.): *Integration of Work and Learning in Transition Countries (Experiences of Hungary and Slovenia)*. Torino: European Training Foundation.

- Ishikawa, A. (1998): Organisation and Activity of Trade Unions in Central and Eastern Europe. Slavic Research Center – Hokkaido University. *Occasional Papers on Changes in the Slavic-Eurasian World* 64.
- Kasahara, K. (1998): Introduction of Market Economy and Industrial Relations in Poland. Slavic Research Center – Hokkaido University. *Occasional Papers on Changes in the Slavic-Eurasian World* 12.
- Linhart, D. (2002): *Que reste-t-il du modele Taylorien?* Paper presented at the 20th Labour Process Conference. Glasgow: Strathclyde University – Department of Human Resource Management, 2–4 April.
- Madsen, P. K. (1999): Denmark: Flexibility, Security and Labour Market Success, *Employment and Training Papers* 53. Geneva: ILO.
- Makó Cs. (1997): A munkaerő felhasználásának átalakulása. *Educatio* 2: 191–208.
- Makó Cs. (2001): A munkaerő szubjektív, valamint emocionális és esztétikai jellemzőinek felértékelődése a munkafolyamatban. *Vezetéstudomány* 12: 13–24.
- Makó Cs. – Nemes F. (2002): Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neofordizmus. *Harvard Business Manager* 1: 66–67.
- Makó Cs. – Simonyi Á. (1990): *Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei – a társadalmi változások többdimenziós megközelítése*. Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet.
- Maurice, M. – Sellier, F. – Silvestre, J. J. (1986): *The Social Foundations of Industrial Power: A Comparison of France and Germany*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Montresor, S. (1998): *Techno globalism and techno nationalism: an interpretative framework*. Milano: IDSE-CNR.
- Neumann L. (1988): Piaci viszonyok az üzemi béralkuban? *Gazdaság* 4.
- Pekarek J. (2002): Leépít az IBM Székesfehérváron (A szakmunkások könnyebben találnak munkát a térségben). *Népszabadság*, július 30.
- Piore, M. – Sabel, Ch. F. (1984): *The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Polányi, K. (1966): *The Tacit Dimension*. London: Routledge – Kegan Paul.
- Polónyi I. – Timár J. (2001): *Tudásgyár vagy papírgyár*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
- Regini, M. (1995): Firms and Institutions: Demand for Skills and their Social Production in Europe. *European Journal of Industrial Relations* 1–2: 191–202.
- Romer, P. M. (1994): Economic Growth and Investment in Children. *Deadalus*, Fall: 141–154.
- Sabel, C. F. (1982): *Work and Politics: The Division of Labour in Industry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simonyi Á. (1997): Gazdasági szervezetek és a szakmai képzés. *Educatio* 2: 209–223.
- Simonyi Á. (2001): *11 fah, 55 család*. Budapest: Struktúra Munkaügyi Kiadó.
- Stark D. (1988): Osztályozás és szervezeti béralku a belső munkaerőpiacon. *Gazdaság* 4.
- Streeck, W. (1997): German Capitalism: Does It Exist? Can It Survive? *New Political Economy* 2/2: 237–256.
- Tanguy, L. (1997): *Savoirs, Compétences et Apprentissage – Programme Education et Formation en Europe*. Paris: Centre National de la Recherche Scientifique, février.
- Thompson, P. – Callaghan, G. – Warhurst, Ch. (2000): Human Capital or Capitalising on Humanity? Knowledge, Skills and Competencies in Interactive Service Work. In: Prichard, C. – Hull, R. – Chumer, M. – Willmott, H. (eds): *Managing Knowledge (Critical Investigations in Work and Learning)*. London: Macmillan Books, 112–140.
- Thurrow, L. (1999): *Building Wealth: the New Rules for Individuals, Companies and Nations in a Knowledge-Based Economy*. New York: Harper Collins.
- Tóth É. (1997): Trendek az iskolán kívüli képzésben. *Educatio* 2: 314–326.

- Visser, J. (1998): Two Cheers for Corporatism, One for the Market. *British Journal of Industrial Relations* 36/2: 269–292.
- Visser, J. (1999): *The First Part-time Economy in the World – Does It Work?* Paper presented at the Euro–Japan Symposium on the Development of Atypical Employment and Transformation of Labour Markets, Tokyo, March.
- Wilthagen, T. (1998): Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Reform? *Discussion Paper FS 1*: 98–202. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.